جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

نـــص مقال حول:
الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة

الاسم: قويدر
اللقب: عياش

المقدمـــــــة:

إن النظرة إلى المؤسسة ما فتئت تطرح على المختصين الكثير من الأبعاد التي أصبحت تشكل محور الناشات و الدراسات الجديدة في علاقة المؤسسة مع محيطها الداخلي من خلال الوظائف و علاقاتها مع محيطها الخارجي الواسع باعتبار أن المؤسسة تعيش ضمن نظام مفتوح.

يعرف العالم اليوم تغيرات سريعة في جميع نواحيه السياسية, الاجتماعية, الثقافية و خاصة منها الاقتصادية نظرا لما تطمح له الدول الكبرى من تشكيل نظام عالمي جديد يمس كل النواحي المذكورة انفا و لعل اتفاقية التجارة العالمية الممثلة في انشاء منظمة التجارة العالميةomcتشكل احد اهم ركائز هذا النظام.

ان تاثير انشاء المنظمة العالمية للتجارة ينعكس على التنافس الحاد بين الشركات على الاسواق الداخلية و الخارجية و هو مايعني لدول العالم الثالث و الجزائر كبلد يطمح للانظمام الى هذه المنظمة و كبلد شريك مع الاتحاد في اطار الشراكة الاورو متوسطية ستواجه الشركات الكبرى الاحتكارية و الشركات الاخرى القوية لتحقيق المركز التنافسي و من ثم العائد الاقتصادي .

من ضمن العوامل المحددة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة نجد عامل **الجودة الشاملة (LA QUALITE TOTAL)**, التي أصبحت من الوظائف الأساسية التي يتحدد على أساسها مركز المؤسسة و ما تنافس المؤسسات العالمية اليوم في حصولها على مقاييس الجودة (ايزو 9000, ايزو 14000,.....................الخ) إلا دليل على تلك الأهمية.

لا يجب أن نخلط و نعتقد بان مفهوم الجودة المقصود هنا هو ذلك المعنى البسيط الذي يتناول جودة المنتوج لدى المستهلك المباشر فقط و لكن الأمر يتعدى ليشمل مختلف المراحل التي تمتد من مرحلة ما قبل الإنتاج إلى الإنتاج ثم البيع و مواصلة العملية إلى ما بعد البيع. بل إن الأمر يتعد ذلك ليصبح يعبر عن الإنتاج بشكل أفضل.

لقد أصبحت الجودة مبدءا من مبادئ الإدارة المعاصرة و زال ذلك المفهوم الذي كان يعتقد أن نجاح المؤسسة يتمثل في تصنيع سريع لمنتجات و خدمات و بسعر رخيص و من ثم النجاح في تصريفها للأسواق ومتابعتها بعد البيع فالمبادئ الجديدة للجودة تجاوزت هذا المفهوم البالي القديم و استبدلت بمفهوم اخركما يقولFEIGENBAUM : ‘‘إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو **الطريق الامثل** الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وارخص[1]’’

إن موضوع الجودة الشاملة لم يعد يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط و لكنه امتد إلى مختلف الجوانب السياسية و الثقافية و الاجتماعية و غيرها من مجالات الحياة و بذلك شملت التنمية الشاملة مما يوجب ضرورة الاهتمام بكل نواحيها من:

- المواصفات
- أنظمة إدارة الجودة
- المطابقة(شهادات المطابقة للمنتج)
- الاعتماد (الاعتراف بأنظمة إدارة الجودة بين المنشات و إدارة المخابر)

---

[1] www.google.com

هذه الأهمية التي أصبح يحتلها الموضوع تفرض على المؤسسة الجزائرية أن تواكب هذا التطور لتصل إلى الجودة الشاملة خاصة و نحن نعلم الضعف الذي نعانيه من هذا الجانب و لا أدل على ذلك من أن ما لا يفوق 30 مؤسسة فقط جزائرية تحصلت على مقياس ايزو للجودة في حين أن جيراننا في تونس و المغرب العدد يفوق 60 مؤسسة.

للوصول إلى طرق هذا الموضوع اتبعنا خطة تعتمد على دراسة العناصر التالية:

-المقدمة

1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة

2- تعريف الجودة

3- خصائص الجودة

4- استراتيجية الجودة

5- طرق تحقيق الجودة

6- أدوات الجودة

7- مقاييس الجودة العالمية ايزو 9000

-الخاتمة

اولا:التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن ال19 و تمحور معناه في البداية على التفتيش أو إعادة تأهيل المنتجات المرفوضة و قد كتب تيلور « المفتش مسئول على نوعية العمل » [2]. و يمكن اعتبار أن اليابان بلد الجودة الشاملة بلا منازع.

تطورت طرق مراقبة الجودة مع بداية العشرينات و مع تطور الإنتاج الصناعي و الاعتماد على اقتصاديات السلم ظهرت المراقبة باستعمال الإحصاءات و المراقبة عن طريق العينة فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناءا على المراقبة التي تتم على العينة و كان لهذا التطور الأثر الكبير على خفض التكاليف.

شهدت هذه الطرق تطورا مذهلا أثناء الحرب العالمية الثانية بفضل الصناعات الحربية الأمريكية التي طبقت هذه الطرق بشكل واسع فظهرت الجداول لمساعدة المسيرين في تحديد معايير المراقبة الملائمة لكل مشكل من مشاكل الجودة و يرجع الفضل الكبير في توسيع مفهوم الجودة إلى الخبراء الأمريكيين ك: .JURAN, FEIGENBAUM et DEMING

ابتداءا من الخمسينات توجه الاهتمام إلى طرق تمثلت فيما يسمى ب ضمان الجودة «ASSURANCE QUALITE »[3] و التي لها مجال تدخل أوسع من الطرق المتمثلة في المراقبة إذ تركز على:- تصميم المنتجات, الدعم, استعمال المنتجات, اختيار التجهيزات, الموردين, اتخاذ القرارات, التنظيم ....الخ.

ظلت الجودة من المهام الرئيسية للمنتج إلى حدود 1960 أين ظهر مفهوم التسويق « MARKETING »المرتكز على إرضاء الزبون / المستهلك كوسيلة لضمان المردودية و استمرار المؤسسة.

و من هنا تغير مفهوم الجودة و لم يعد يعني فقط المنتجات ولكن كذلك الخدمات المرافقة.

جلبت مفاهيم ضمان الجودة ASSURANCE QUALITEو المقاربة التسويقية للجودة L'APPROCHE MARKETING DE LA QUALITE اهتمام الصناعيين اليابانيين من خلال توجيه الدعوة إلى الخبراء الأمريكيين
JURAN, FEIGENBAUM et DEMING. لإلقاء محاضرات في مجال الجودة و عمل اليابانيون على مزج الأفكار الأمريكية مع التطبيقات اليابانية الخاصة بالجودة.

يمكن القول انه مع هذه الأفكار و التطبيقات ولد مفهوما جديدا يثبت أن الجودة مصدرا للربح مما أدى إلى تعميم ذلك على مختلف نشاطات المؤسسة.

اعتبرت الجودة كعملية تهدف إلى القضاء المستمر على اللاّجودة و في ذلك برع التلامذة اليابانيون الذين فاقوا أساتذتهم الأمريكيين بتطوير هذه الأفكار و تجسيدها و لم تعد اللاّجودة ظاهرة يمكن التسامح معها كما كان سائدا مادام أن الأهداف الأساسية قد تحققت, بل أكثر من ذلك أصبح الهدف الرئيسي هو الحصول على الجودة التامة دون تصحيحات أو ما يسمى بالصفر خطا « ZERO DEFAUT ».

حسب هذا المفهوم فان كل عمليات التبادل بين المؤسسة و السوق ستكون وفق مقاييس و خطط تهدف إلى تحسين جودتها و نفس الشيء ينطبق على مختلف مراكز التبادل داخل المؤسسة

---

[2] JEAN CLAUDE TAROUDEAU, stratégie industrielle

[3] يعني حسب ISO 8402 " مجموع النشاطات الموضوعة في إطار نظام النوعية لإعطاء الثقة في مطابقة منتوج ما لمتطلبات الجودة"

MICHEL PILOTIN, qualité et iso mode d'emploi, 1996, p32

في فرنسا يقاس ب مقياس ANFORمنذ سنة 1978.

إذ أن كل شخص أو مركز نشاط داخل المؤسسة يمثل موردا لمنتجات أو خدمات أو معلومات موجهة إلى متعاملين داخل المؤسسة.
كما أن كل واحد هو زبون ترتبط نشاطاته و نتائجه بالوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة و هذا يعني الحديث عن الجودة الشاملة "QUALITE TOTAL" أو "TOTAL QUALITE CONTROL" و هذا الأخير هو التعبير الذي أطلقه FEIGENBAUM سنة 1956.

مابين 1951 و 1970 قام الياباني K.ISHIKAWA التلميذ اللامع للخبيرين الأمريكيين « DEMING et JURAN » بتطوير هيكل LA JUSE « JAPANESE UNION AND ENGINEERS » الذي أنشئ عام 1946 لتكوين المسيرين, المهندسين, التقنيين الساميين و رؤساء العمل المختصين في الجودة و قد أكمل أعماله فيما بعد T. TAGUCHI

تطور نظم الجودة

الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة			
النوعية في النصف الأخير من القرن20	**الهدف**	**السؤال الأساسي**	**الموضـــــوع**
المرحلة الحرفية	إنتاج منتجات تلبي الرغبات لفترة أطول	هل يكون المنتوج مقبولا؟	رضا للحرفي رضا للمقاول
المرحلة الأولى(من1940 إلى يومنا) التفتيش	إنتاج و توزيع كل المنتجات التي تلبي حاجة اجتماعية	هل المنتوج عملي؟	معرفة العيوب تكلفة إنتاج منخفضة تجديد المنتجات
المرحلة الثانية (1950 إلى يومنا) مراقبة النوعية	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج, التفتيش, الاختبار, الخدمة والضمان	هل تكلفة التصحيح اقل من تكلفة العيوب أو الأخطاء؟	تصحيح العيوب مراقبة العملية الإنتاجية تسوية المشاكل التقنية
المرحلة الثالثة (1960 إلى يومنا) النوعية و الملاءة	بلوغ مقاييس الجودة	هل يمكن بلوغ أهداف الجودة؟	جودة رفيعة و نجاعة فوق كل اعتبار
المرحلة الرابعة(1970 إلى يومنا) ضمان المستهلك	خلق منتجات و تسيير فنون إنتاج اخذين بعين الاعتبار أثرها على المجتمع و المحيط	ابتكار و استعمال المنتجات هل يدر ربحا صافيا على المجتمع؟	المعرفة المسبقة للعيوب حماية المستهلك المشاركة إثراء العمل
المرحلة الخامسة(1980 فما فوق) المشاركات الدولية المسؤولية القانونية	تقليل أخطار المنتجات الرفع من فترة منفعة المنتوج تخفيض التكاليف والتضخم	هل يمكن أن تحصل المؤسسة على ثقة المستهلكين برفع فترة حياة المنتجات و خفض استهلاك الموارد الطبيعية؟	حماية الطاقة التنبؤ بالأخطار الصناعية تنمية الاتصال الموجه إلى الرفع من ثقة الجمهور

المرحلة الأولى:

تورد الشركة للزبون أي منتج نتيجة ولو كان مخالفاً للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وبإعادة المنتجات المخالفة ثانية للشركة.

إن هذه الطريقة قد أصبحت مكلفة للشركة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه وهذا ما اضطر الشركة إلى إجراء تغيير في إدارة عملها.

المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة من التطورات بدأت الشركة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج أو قبل شحن المنتج للزبون.

مع إن هذه الطريقة هي أفضل من السابق، كونها قد خفضت من عدد شكاوى الزبون، غير أن الشركة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء إنتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها. ولذلك فقد تفهمت بأنه من الأفضل لها أن تكشف عن العيوب في المنتجات مبكراً أثناء عمليات إنتاجها، مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها مبكراً قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجاً جاهزاً.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة من تطور الجودة، تم تأسيس قسم للجودة في الشركة أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها الشركة.

أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها التقنيات الإحصائية في مراقبة الإنتاج مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب.

غير أنه لا زالت هناك مشاكل، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم باختبارها قسم الجودة، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول. وقد كان يستغرق دقائق أو ساعات أو ورديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل إيقاف العمل.

لحل هذه المشكلة كان لابد من تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها وهذا ما أدى إلى المرحلة الرابعة من تطور الجودة.

المرحلة الرابعة:

وهي قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها وهذا ما يسمى "الجودة في المنشأ". أتاحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح بها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المناسب ومنع الحصول على منتجات معيبة وهذا ما أدى بدوره إلى منع إعادة تشغيل القطع المعيبة وتخفيف القطع التالفة.

غير أنه ما زالت هناك حالات تؤدي إلى حصول مشاكل في جودة المنتجات وتقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه.

وهذا ما أدى إلى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استدعت مشاركة كافة أقسام الشركة في برنامج الجودة.

المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة من تطور الجودة أصبح كل عامل في الشركة منذ عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف الشركة هو إنتاج منتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة وتسليمها للزبون بأسرع ما يمكن.

وهذا يعني أن التصميم يجب أن يكون قابلاً للإنتاج وبأن المواد المستخدمة لتصنيع المنتج يجب أن تكون بالجودة الأفضل وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة الأفضل في المنتج النهائي.

في إطار هذه الظروف يمكن اعتبار الشركة ضمن الشركات ذات الصنف العالمي (World Class Company

ثانيا:تعريف الجودة:

تعريف حسب مقياس ايزو ISO:

تعرف حسب مقياس ايزوعلى أنها:<حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين>[4]

هذا التعريف مرتبط أساسا بإرضاء رغبات المستعمل أي أن الحكم على الجودة تم لحظة استعمال المنتوج أو الخدمة و تحقيق ذلك يتطلب تكثيف الجهود التنظيمية حول هذا المفهوم ابتداء من تحديد خصائص المنتوج وصولا إلى متابعته بعد البيع و هو ما يعرف بالجودة الشاملة.

- تعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 كما يلي:"مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها"

وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

* من التعاريف الأخرى للجودة:

الجودة هي الملاءمة للاستعمال أو الغرض.

الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات.

الجودة هي مدى إرضاء الزبون.

إن الصعوبة التي تكتنف إعطاء تعريف محدد للجودة نظرا لارتباطها بعوامل أخرى يمكن أن يهملها أي تعريف مهما اقترب من الشمول يؤدي بنا إلى تقديم مجموعة من المقاربات التي تغطي مختلف جوانب الجودة التي يمكن أن يستند إليها في تعريف دقيق للجودة.

1- من وجهة النظر الفلسفية: للجودة مفهوم فلسفي مثلها مثل الجمال لا يمكن إدراكها إلا من خلال التجربة فمن غير الممكن قياسها أو لمسها.

2- من وجهة نظر المنتوج: تعرف على أنها مجموعة الخصائص التي يتمتع بها منتوج ما, فيمكن القول عن منتوجين أنهما مختلفان عندما لا يقدمان نفس الخصائص فمثلا نقول عن

---

[4] ALAIN courtois, gestion de production, les éditions d'organisations, 11eme tirage,paris ,2001,P319.

سيارة تحتوي على محرك قوي أنها ذات جودة عالية مقارنة بأخرى تحوي محركا اقل قوة. فالجودة هنا قابلة للقياس لأنها تتعلق بمكونات المنتوج.

3- من وجهة نظر المستهلك: هي مقاربة تسويقية ترتبط بالطرق و المنتجات و الخدمات المختلفة التي تلبي الحاجيات المختلفة للمستهلكين.

الجودة حسب هذه النظرة تتمثل في القدرة على تلبية توقعات المستهلكين و هو ما يعني أنها ليست ذات معنى موضوعي قابل للقياس و موحد بل هي ذات معنى ذاتي غير قابلة للقياس تتعلق بالتوقعات الخاصة لكل مستهلك, فجودة المنتوج للفرد " ا " ليست نفسها لذات المنتوج بالنسبة للفرد" ب " و اعتبار المنتوج ذا نوعية جيدة إنما يرجع إلى مدى تلبيته حاجيات اكبر عدد ممكن من المستهلكين.

4- من وجهة نظر الإنتاج: تعرف الجودة حسب هذا المقياس على أنها مدى مطابقة المنتوج للمقاييس والمخططات أو الخصائص المحددة من طرف المنتج. فالمنتوج ذو الجودة العالية هو ذلك المنتوج الذي يخضع إلى مجموعة المقاييس والمخططات بغض النظر عن محددات المستهلكين.

5- من وجهة نظر القيمة: إنها تعني بالنسبة للمنتج العلاقة بين الجودة و التكلفة أما بالنسبة للمستهلك فإنها تعني العلاقة بين الجودة و السعر. فالمنتوج ذو الجودة العالية حسب هذه النظرة هو ذلك المنتوج الذي يلبي الحاجيات بسعر مقبول بالنسبة للمستهلك أو بتكلفة مقبولة بالنسبة للمنتج.

الجودة أثناء حياة المنتوج

مراحل حياة المنتوج		المتغيرات المحددة للجودة
1-التعرف على الحاجيات	←	-الخصائص الوظيفية للمنتوج
2-تنمية المنتوج	←	-الخصائص المادية(الفيزيائية) للمنتوج -النجاعة -السعر
3-تصميم فنون الانتاج	←	-خصائص فنون الانتاج الصناعية -التكاليف
4-تحديد المخططات التسويقية	←	-الخدمات الاتصالات

تعريف حسب مراحل حياة المنتوج:

إن طريقة تعريف الجودة حسب مراحل حياة المنتوج تتم حسب مراحل تختلف عن المقاربات السابقة.

- في البداية يتم التعرف على حاجيات المستعملين و التي بدورها ستساعدنا على تحديد الخصائص العملية للمنتجات المناسبة لإرضاء رغباتهم إذ أن التحديد السيئ للخصائص ستؤدي حتما في هذه المرحلة إلى فشل المنتوج.

- المرحلة الثانية و التي تهتم بالتصميم أي تحويل الخصائص العملية إلى خصائص تقنية وهذا بتحديد المميزات المادية عن طريق وضع نماذج و مجسمات و إجراء اختبارات أداء كما تتم محاولة تحديد السعر.

- في النهاية تأتي مرحلة انطلاق المنتوج إلى الحياة التجارية و تصبح العلاقات مع الزبائن هي المساهم الأساسي في إبراز جودة العرض المقدم من المؤسسة و التي يجب أن تسندها سياسة اتصال ناجحة.

ثالثا:خصائص الجودة:

يمكن أن نجمل مجموعة من الخصائص أو الأبعاد التي ترمي إليها الجودة و هي ستة"06"

1- النجاعة :LA PERFORMANCE يمكن تحديدها من خلال الخصائص الوظيفية للمنتوج إذ أن تصنيف المنتجات يعتمد على هذه الخصائص, ففي ميدان الخدمات كالمطاعم أو خدمات الطيران فان الأمر يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة و بالنسبة للسيارات فان ذلك يتمثل في السرعة, الاستهلاك ....الخ.

2- الخصائص الثانوية: تتمثل في مختلف جوانب المنتوج و الخدمات و هي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي و مثال ذلك بالنسبة لجهاز التسجيل فان هذه الخاصية تتمثل في القراءة المزدوجة على الوجهين LA LECTURE DOUBLE FACEأو مثل المشروبات المجانية بالطائرة.
غالبا ما تكون الخصائص الثانوية هي المحدد في عملية اختيار المنتوج أو تلبية رغبات الزبون و هذا عندما تكون للمنتجات نفس الخصائص الرئيسية.

3-المطابقة LA CONFORMITE:يعتبر المنتوج ذا جودة عالية إذا تطابق و المقاييس المحددة مسبقا لإنتاجه و العكس فهو سيئ الجودة إذا ابتعد عن هذه المقاييس و قد اعتبرت أهم خاصية معتمدة في مرحلة التفتيش أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى و تسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات.

4-الدوام LA LONGEVITE: و معناها المدى الزمني الذي يستعمل فيه المنتوج إلى أن يبتذل نتيجة الاستعمال.

5- الخدمات المشتركة: كل منتوج ترافقه مجموعة خدمات, فقبل البيع تتمثل في الدراسات الأولية و بعد البيع هي النشاطات المساندة التي تسمح باستعمال المنتجات ضمن شروط حسنة.

6-التجميل: هي جانب ذاتي في مجال الجودة يتضمن التصميم, اللون, الذوق, الرائحة و هي أساسية و مهمة في الصناعات الإبداعية.

رابعا:استراتيجية الجودة:

تعتبر الجودة متغير استراتيجي بالنسبة للمؤسسة و لتحقيقه على المؤسسة أن لا تعبر عنه فقط و لكن يجب أن تكون هناك إرادة تظهر من خلال اختياراتها فيما يخص الأفراد, التجهيزات, التكوين ....الخ , إذ لا توجد هناك معركة رابحة بدون استراتيجية محددة و واضحة مفهومة من طرف الجميع[5] و يتطلب ذلك:

1- تركيز مواردها على مجموعة من الخصائص أو المكونات المتجانسة للجودة بغرض:
- الحصول على حصة سوقية معتبرة،
- تحقيق و ضع مختلف عن بقية المنافسين باختيار خصائص مختلفة،
2- توفير الموارد اللازمة للوصول إلى تحقيق الامتياز بالنسبة للمكونات المختارة التي ترتكز عليها استراتيجية المؤسسة.

للتدليل على ذلك نأخذ مثالان:
*- توجد شركتا ستا نواي STEINWAY و ياماها YAMAHAفي وضع تنافسي في صناعة البيانو PIANO وتركزان في استراتيجيتهما على الجودة و لكن باختيار خصائص مختلفة.
ستا نواي اختارت النجاعة و التجميل كمكونات رئيسية فكل آلة بيانو تصنع بطريقة حرفية ARTISANALE بخشب خاص و بمراقبة كاملة للعمليات التي تتم عليها بما فيها مراقبة الصوت و الموسيقى لتخرج الآلة تامة و تتميز كل واحدة برنينها الخاص.

ياماها اختارت خاصية المطابقة كبعد أولي أو كمكون رئيسي لاستراتيجية الجودة و بذلك تميز منتوجها بالتكامل و يتم الإنتاج حسب قواعد المطابقة و لهذا نجد كل آلاتها متشابهة و متطابقة بنفس الرنين و اللمعان بحيث يمكن لأي شخص أن يتعرف على أن المنتوج خاص بمؤسسة ياماها.

*-صانعوا السيارات اليابانية يتبعون استراتيجية تعتمد على المطابقة و الخصائص الثانوية- -الإضافات- بينما الفرنسيون فإنهم يعتمدون على النجاعة المتمثلة في: السير في الطريق, السرعة, الاستهلاك و جودة الخدمات المقدمة للزبون.

من خلال هذه الأمثلة يظهر لنا أن الجودة هي المحدد الأساسي للقدرة التنافسية للمؤسسات كما أنها تلعب دورا مهما في نجاح استراتيجية التفوق بالتكاليف و يظهر ذلك من خلال التحليل التالي:

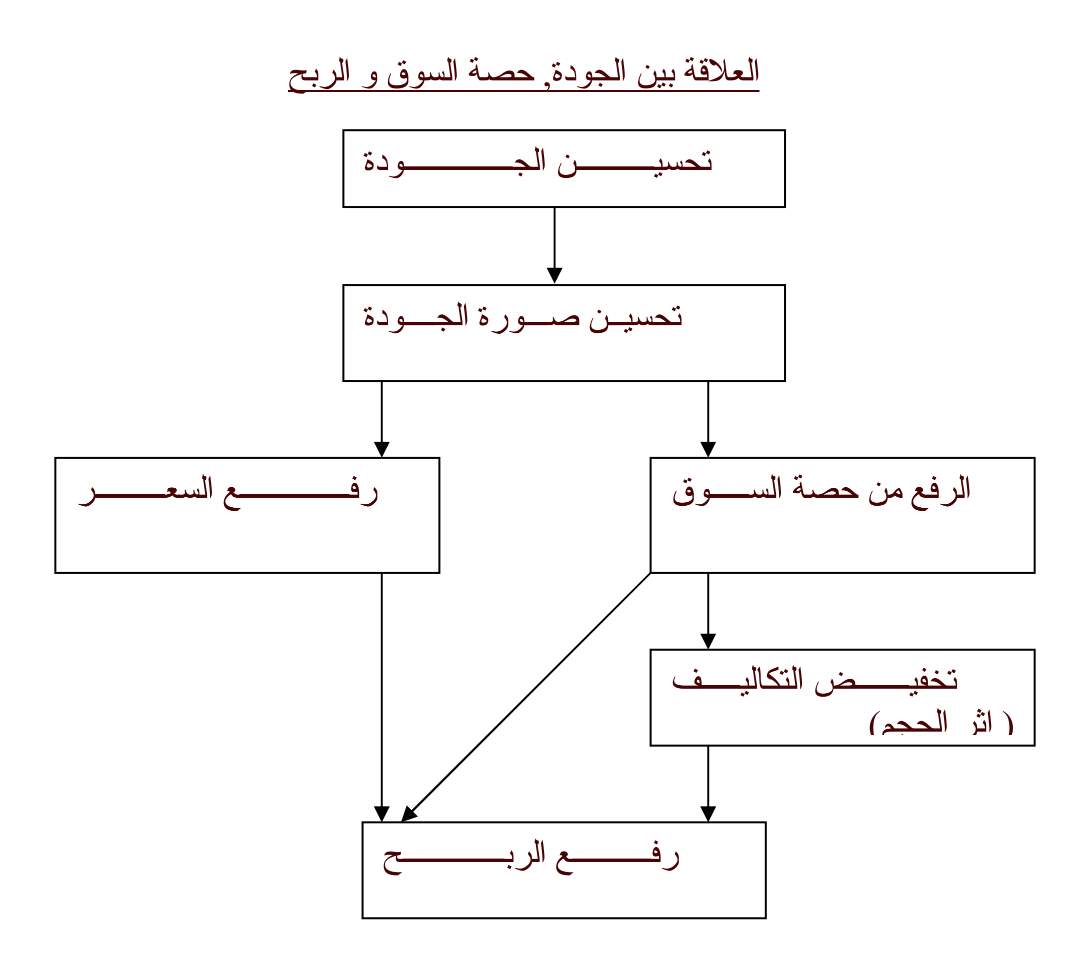
1-الجودة و حصة السوق: إن امتلاك حصة في السوق يرتبط بتحقيق مستوى معين من الجودة, فتحسين جودة المنتجات و الخدمات يسمح ببيعها بسعر مرتفع و برفع حصة المؤسسة في السوق و هو ما يعني الرفع من قيمة الأرباح.

---

[5] ALAIN COURTOIS, gestion de production, op. Cit. p 320

من خلال برنامج خاص لتحسين الجودة اجري مابين 1970 و 1980 لمجموعة من المؤسسات خلص إلى أن المؤسسات المشاركة استطاعت أن توسع من حصتها في السوق 05 أو 06 مرات من تلك التي انخفضت جودة منتجاتها و 03 مرات من تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة[6].

العلاقة بين الجودة,حصة السوق و الربح



2-الجودة و التكلفة: إن العلاقة التي تربط بين الجودة و التكلفة لم يعد لها ذلك المعنى القديم الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة أو ما يعرف من أن الجودة تكلف غاليا QUALITE COUTE CHER و لكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة و الذي كرسه اليابانيون ينص على انه< ليست الجودة التي تكلف كثيرا و لكن الذي يكلف كثيرا هي اللاّجودة>.[7]

اللاجودة لها آثار مباشرة على تكاليف: التفتيش, المراقبة, REBUTS, الرتوشات, الضمان و هي تكاليف تمثل من 3 إلى 08% من رقم الأعمال.

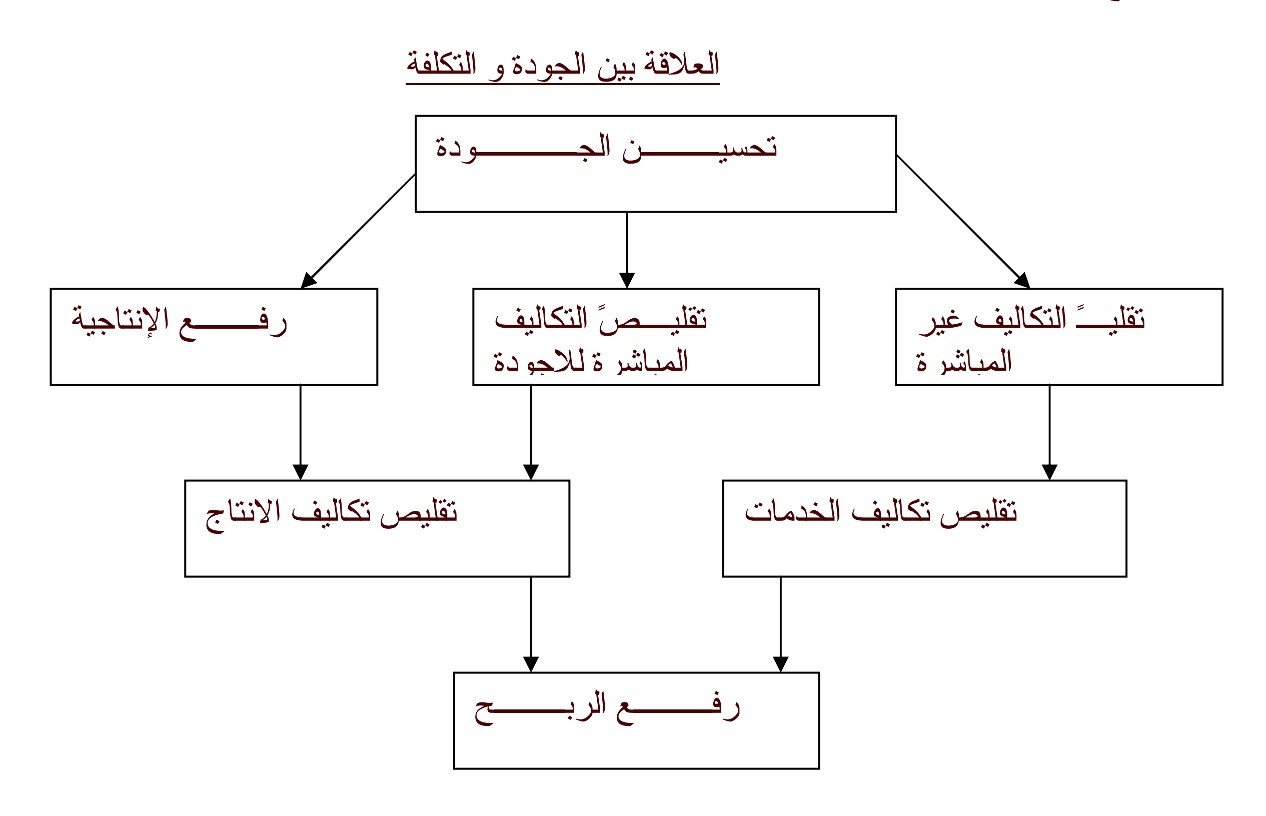
---

[6] Jean Claude tarodou; op.cit, p319
[7] Jean Claude tarodou; op.cit, p319

اعتماد الجودة كعامل محدد يمكّن المؤسسة من تجنب مثل هذه التكاليف إضافة إلى الحد و اجتناب التكاليف المتعلقة بإدارة الجودة و هي الأهم و الأصعب نظرا لأنها مخفية و موزعة على مختلف المراكز المحاسبية و لا يمكن معرفتها إلا من خلال التحقيق المعمق إذ تمثل مابين 15 إلى 20 %من رقم الأعمال.
هذه التكاليف مصدرها التحديد السيئ لمواصفات المنتوج, تكاليف التخزين للمخزونات الغير متأكد من جودتها, التكاليف الإدارية, خسائر الفرص المتاحة, ضعف ولاء الزبون للمنتوج .....الخ

يظهر من كل هذا أن التكاليف الحمائية اقل بكثير من تلك المرتبطة باللاّجودة كما يتضح أن الجودة لا تساهم فقط في الاقتصاد من تكاليف اللاجودة و لكن أكثر من ذلك فهي تساهم في رفع الإنتاجية.

<u>العلاقة بين الجودة و التكلفة</u>



3-الجودة و الربح: إن ما يترتب على حصة السوق و التكاليف يجد أثره المباشر من خلال الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة, فالعلاقة بين الجودة, حصة السوق و مردودية رؤوس الأموال علاقة وثيقة

الجودة العالية تعمل على تحسين مردودية الأموال المسخرة مهما كانت حصة المؤسسة في السوق, فمن بين مجموع المؤسسات التي تحوز على نسبة اقل من 12 % من حصة السوق نجد أن ذات الجودة الأقل منها هي تلك التي لها اقل مردودية بمعدل 04 % أما التي لها مستوى جودة متوسط فان معدل مرد وديتها يصل إلى 10.4 %بينما التي تصل إلى مستوى عال من الجودة فإنها تلك التي يصل معدل مردوديتها إلى 17.4 %.

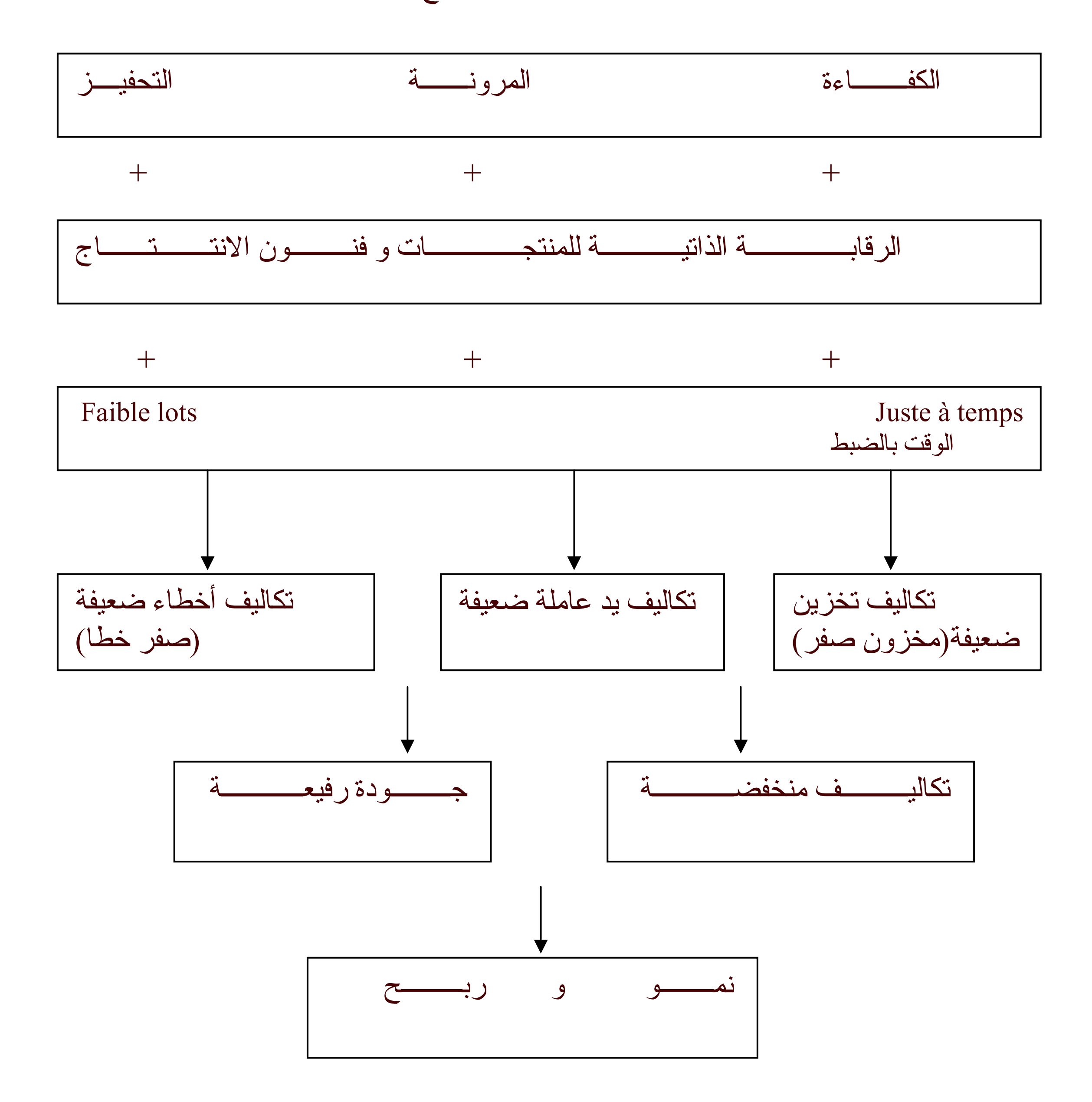
من هذا يمكن أن نقدم مفهوما مختلفا للجودة عند اليابانيين يختلف عن ما هو موجود في الغرب.

بالنسبة لليابانيين الجودة هي المرادف ل: HARMONIE, FLUIDITE, PERFECTION.

في المجال الصناعي الجودة هي الهدف الذي يحوي و يسبق جميع الأهداف الأخرى فتقليص المخزونان, الفترات الزمنية, إلغاء العمليات الغير مجدية, مرونة العملية الإنتاجية كلها تعني تحسين الجودة.

يعتمد النموذج الياباني على معنى بسيط ينص على أن مصدر الجودة هي الكفاءة(LA COMPETANCE) و درجة التحفز(LA MOTIVATION) لدى المسئولين الذين من مهامهم ضمان مراقبة الجودة و أن البحث عن الجودة في المنتجات وفنون الانتاج LES PROCESSUS يؤدي إلى إلغاء المخزون, الأخطاء و الرفع من الإنتاجية و من ثم الرفع من الربح.

الجودة الشاملة و النجاعة: نموذج "HUMANWARE"



4-الجودة و الاستراتيجيات الشاملة QUALITE et STRATEGIES GENERIQUE

الجودة هي العنصر المهم في التمييز بين ما تعرضه المؤسسات و لذلك فان استراتيجية المؤسسة للتميز ترتكز على تجديد المنتجات و الخدمات لضمان المنافسة و تلبية أحسن للحاجيات.

من المكونات الهامة للجودة و التي تمنح المؤسسات خاصية التميز نجد النجاعة (LA PERFORMANCE) , التجميل , الخصائص الثانوية, الخدمات, فالزبون وفي إلى معايير مطابقة المنتوجات و استقرار جودتها.

لقد اثبت الصناعيون اليابانيون خطا الفكرة السائدة قديما على أن الجودة ليست عاملا مهما في استراتيجية التفوق و السيطرة المرتكزة على التكلفة.

كما أن هناك من اثبت على أن استراتيجية تعتمد على خصائص الجودة كالمطابقة و لها فعالية في الرفع من مستوى إنتاجية المؤسسة.

نجد أن الفكر الغربي كان دائما يربط بين السعر المرتفع و الجودة العالية و العكس بين السعر المنخفض و الجودة المنخفضة و هو ما نقضه اليابانيون نتيجة تنظيمهم الصناعي بعرضهم منتجات ذات جودة رفيعة وأسعار منخفضة في الأسواق الدولية.

إضافة إلى كل هذا نجد استراتيجيات التركيز (CONCENTRATION de FOCALISATION) التي تعتمد على مزج النوعين السالفين(الاستراتيجية بواسطة التكاليف و الاستراتيجية بالتميز) و هي أكثر فعالية إذا اعتمدت على الامتيازات المتحصل عليها من خلال الجودة.

يمكن إجمال دور الجودة في الاستراتيجيات المعتمدة GENERIQUESمن خلال الجدول التالي:

الجودة من خلال الاستراتيجيات العامة

الاستراتيجية العامة	خصائص الجودة	الأهداف المرتبطة بتحسين
سيطرة إجمالية بالتكاليف	-المطابقة(غياب العيوب والاختلالات) -تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. -البحث عن الإبداع في فنون الإنتاج	-تقليص في تكاليف الإنتاج, التوزيع و الخدمات. - رفع حصص السوق والأرباح بسبب اثر الحجم
التميـــــــــز	-التصميم(وضعية المنتوج مقارنة بتلك المقترحة من قبل المنافسين). -النجاعة.-الخصائص الثانوية. - التجميل.	-الرفع من هوامش الوحدات برفع سعر البيع. - ولاء الزبائن.

	- الخدمات. - البحث عن التجديد في المنتوج.	
التركيـــــــــــز	مزج الاستراتيجيتين السابقتين	اقتحام المجالات ذات المردودية

خامسا:طرق تحقيق الجودة:

يرى الكثير من الخبراء أن المؤسسات الإنتاجية التي لم تدخل مجال الجودة الشاملة تصل تكلفة حصولها على الجودة (COQ) إلى مابين 10 و 30% من رقم الأعمال, بينما المؤسسات الخدمية يصل الرقم من 20 إلى 40 %من القيمة المضافة و في المؤسسات الجزائرية تصل النسبة إلى 50 %من القيمة المضافة[8].

تكلفة الحصول على الجودة: تتطلب تكلفة الحصول على النوعية تحقيق 04 مؤشرات بتخفيض نسبها في حدود 5 إلى 10% من القيمة المضافة[9]

أ) LA PREVENTION:

و هي تكلفة كل ما سخر من أعمال لتفادي الأخطار, العيوب و الانحرافات على كل المستويات و في جميع الأنشطة.

ب) التقييم L'EVALUATION: هو تكلفة كل الأعمال الموجهة للتأكد من أن المنتوج أو الخدمة مطابقة لما ينتظره المستعمل .

ج) الانحرافات الداخلية: تمثل التكلفة الملاحظة داخل المؤسسة من منتجات و مواد و آلات لا تلبي متطلبات الزبون قبل أن تصل مرحلة الاستعمال.

د)الانحرافات الخارجية: تتمثل في التكاليف الملاحظة عند المستعمل من منتجات أو مواد لا تلبي متطلباته.

- تكلفة المطابقة: =تكلفة التوقع + تكلفة التقييم

تمثل كل التكاليف الموجهة لتكون المنتجات مطابقة لرغبات الزبون.

- تكلفة عدم المطابقة = تكلفة الانحرافات الداخلية + تكلفة الانحرافات الخارجية.

و هي كل التكاليف الموجهة قبل و أثناء الاستعمال ممثلة في و الرتوشات, المرفوضات, الاحتجاجات, المرتجعات, إعادة الدفع.

- تكلفة الحصول على الجودة= تكلفة المطابقة + تكلفة عدم المطابقة

أي هي مجموع كل ما انفق من اجل منتوج يلبي رغبات الزبون.

سادسا:أدوات الجودة:

إنها أساسية لضمان الجودة الشاملة و و هذا بتسهيلها وضع طرق الجودة, فهذه الأدوات هي التي تسمح باتخاذ الطريقة التي تقيم بها الجودة, مثلا استعمال بطاقة المراقبة يساعد على

---

[8] Jean Claude tarodou; op.cit, p318

[9] Jean Claude tarodou; op.cit, p318

استعمال سهل للطرق الإحصائية لتحليل المعطيات و تأتي الأدوات مباشرة بعد تحديد الاستراتيجية و ليس العكس إذ أن بعض الصناعيين يرتكبون خطا بوضع الأدوات قبل تحديد الاستراتيجية.

إن احترام مقاييس الجودة العالمية ISO 9000 مهمة و تعطي للزبون الضمان على حسن تنظيم المؤسسة و بذلك تجنب الأخطاء المختلفة ولكن هذا غير كاف للحصول على منتجات دون عيوب آو أخطاء و هو دور أدوات الجودة التي تضمن التحكم في الجودة.

مهما كانت نوعية المعطيات التي تحوزها المؤسسة لتحقيق الجودة إضافة إلى الأدوات التي سيأتي ذكرها لا حقا و التي تعتمد على المبدأ الإحصائي فان استعمال " LE brainstorming"[10] يتلاءم مع جميع الحالات سواء وجدت معطيات كاملة أو جزئية و مبدؤه يتطلب وجود مجموعة تقل عن 12 شخص لتسهيل العملية مهمتها أيجاد أفكار لحل مشكل أو إنجاز هدف.

كل شخص من المجموعة حر في تفكيره لإبراز معارفه الخفية لديه حتى يساهم بفعالية مع المجموعة لحل المشكل المطروح.

هذه المجموعة تكون مؤطرة بشخص من بينها يوجه النقاش دون أن يفرض رأيه فيما يخص محتوى الأفكار.
تعتمد هذه التقنية السهلة الاستعمال سواء في مؤسسات الدول المتقدمة أو مؤسسات الدول المتخلفة على طرح الأسئلة(ماذا, من, متى, أين, كيف, لماذا).

هذه التقنية تتطلب إعداد دليل يحدد كيفية إدارة المناقشات حتى ينضبط به مجموع الأشخاص المكونين للمجموعة.

هناك العديد من الأدوات التي تساعد الصناعي على التحكم في الجودة و منها على سبيل المثال لا الحصر 07 أدوات أساسية وهي:[11]

1-ورقة التسجيل: feuille de relevé
تسمح بتسجيل كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل و من مزاياها:
-سهولة التسجيل؛
-سهولة قراءة المعلومات المسجلة؛
-سهولة الحفظ؛

2-مضلع تركيز الأخطاء : le diagramme de concentration de défauts
يلعب دور ورقة التسجيل و يسمح بمعرفة نقاط ضعف المنتوج في كل مرة يظهر فيها انحراف حيث يتم تأشير المكان موضع الانحراف على الورقة.

---

[10] SLAIMI Ahmed, LA gestion par la qualité, séminaire des P.M.E., P.M.I., université de Laghouat, 2002, p 24 – 25

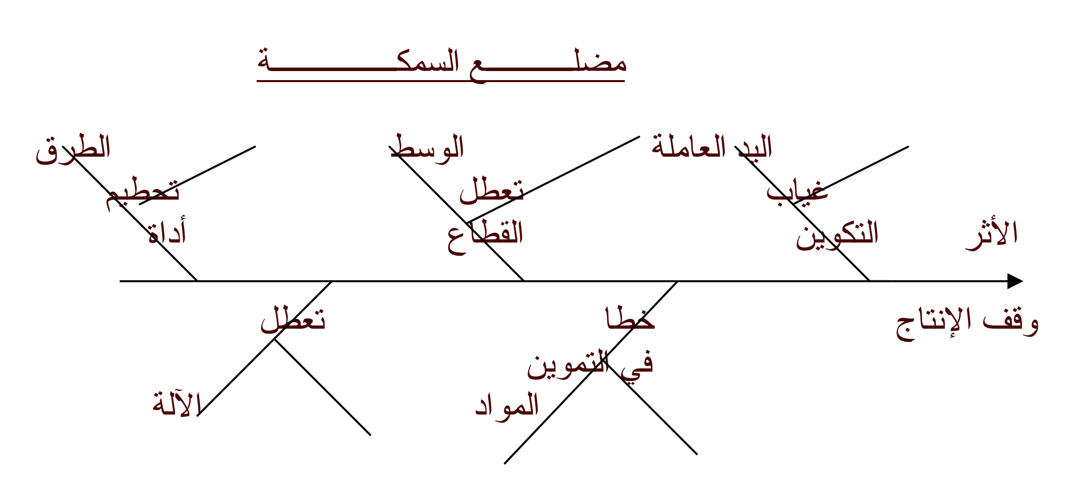
[11] ALAIN courtois, gestion de production, les éditions d'organisations, 11eme tirage,paris ,2001,324 à 328

3-المخطط أو المدرج التكراري:: l’histogramme
يقدم المعطيات بشكل بياني و يظهر العلاقات بين القيم المسجلة و القيم المرجعية.

4-مضلع باريتو: le diagramme de Pareto
يعطي تصنيفا للمعلومات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية أي إبراز الأخطاء و العيوب في مختلف أنشطة المؤسسة حسب درجة أهميتها.

5-مضلع ايشيكاوا او السمكة: le diagramme en arrêt de poisson ou diagramme d'ishikaoua
يسمح بتبيان الأسباب التي أدت إلى وقوع المشاكل التي تعوق الجودة بعد أن نكون قد استجمعنا الحد الأقصى من الأفكار من خلال النقاش (le brainstorming) و باستعمال رسم على شكل سمكة تجمع مختلف الأسباب الممكنة عن الأثر محل الدراسة و تحت كل اثر نضع الأسباب الرئيسية و الفرعية
يسمح لنا ذلك بمعرفة العلاقات بين الأسباب و الآثار الواقعة إضافة إلى تصنيف و ترتيب هذه الأسباب

<u>مضلـــــــــع السمكـــــــــــة</u>



6-بطاقة المراقبة. Carte de contrôle
7-مضلع الارتباط.Le diagramme de corrélation
يجب التذكير أن كل أداة من الأدوات السابقة لها وظيفتها التي تعطيها الأهمية الخاصة بها و يظهر ذلك وفق الجدول التالي:

الوظائف	الأدوات
-تجميع المعطيات	-بطاقة التسجيل
-استظهار نقاط الضعف	-مضلع تركيز الأخطاء
-إظهار التغيرات	المخطط او المدرج التكراري
-تبيان اصل المشكل	مضلع ايشيكاوا(السمكة)
-إظهار الارتباطات	مضلع الارتباط
-التدرج في الأحداث	مضلع باريتو
-التحكم في التقنيات	بطاقة المراقبة

سابعا:مقاييس الجودة العالمية ISO 9000:[12]

لا يجب الخلط بين مفهوم ايزو 9000 كمقياس للجودة و الجودة في حد ذاتها إذ أن مفهوم هذه الأخيرة أوسع و اشمل يمتد إلى تقنيات التنظيم, الدعم, الصيانة, المحيط, الخدمات. أي كل الوظائف التي تحدد نجاعة وكفاءة المؤسسة.[13]

إن العلاقة التي تربط بين المؤسسات تتطلب من كل واحدة منها أن تتحصل على الدليل الذي يمكنها من التأكد على أن المنتوج الذي تحصلت عليه ذا جودة عالية و هو ما يتطلب متابعة المورد و مصادر تموينه وطريقة إنتاجه...... الخ و لتسهيل مثل هذه العلاقات و جب التفاهم حول:

*لغة عالمية خاصة بالجودة؛
*النشاطات الضرورية التي تضمن الجودة؛
*الوثائق المطلوبة؛
*الطرق المستعملة.

إن كل هذا أدى إلى ظهور المنظمة الدولية للمطابقة [14] ISOو التي أصبحت مرجعا لوضع نظام الجودة.

و يجمع ايزو 9000 مقاييس مختلفة أهمها ايزو 9001, 9002, 9003 و قد أصبحت هذه المقاييس ضرورة حتمية وطريقا يسمح بإعلان جودة المنتوج و من ثم إعلان قدرته التنافسية في الأسواق و في فرنسا تقوم L'AFAC أي association française d'assurance de la qualitéبمنح الشهادات التي تثبت التمكن من الوصول إلى مقياس الجودة ايزو.

تتميز مقاييس ايزو 9000 عن بعضها البعض كما يلي:

1-ايزو 9003: يعطي ضمانا على أن كل المنتجات الموزعة قد خضعت إلى المراقبة أو الاختبارات التي تضمن جودتها لدى الزبون و هذا المقياس لا يعنى بخدمات الإنتاج و التصميم و يعتبر الأبسط باحتوائه على 12 بندا من بين 20 التي يحتويها مقياس ايزو 9001.

2-ايزو 9002: و هو اشمل من ايزو 9003 باحتوائه 18 بندا من بين 20 التي يحويها ايزو 9001 و يهتم بالمشتريات و الخدمات الإنتاجية و التركيب و يعد بالنسبة لمؤسسات المناولة مرجعا للجودة لأنها ليست فيها خدمات تصميم.

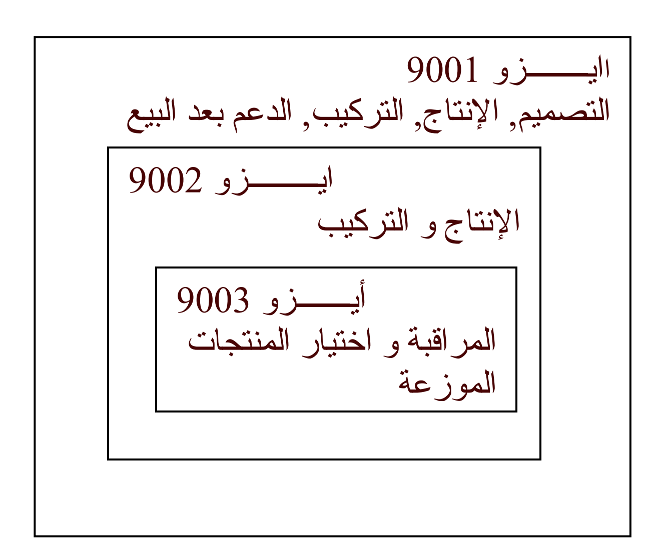
3-ايزو 9001: يعتبر الأكثر أهمية إذ يهتم بكل الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على منتوج ذا جودة بدءا من التصميم و وصولا إلى المتابعة بعد البيع و يحتوي على 20 بندا

---

[12] ISO : organisation internationale de normalisation

[13] Guide de la qualité, collections guides plus, Alger, 1997, p 12.

[14] isoكلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية isos أي التساوي و ليست اختصارا للتسمية international organization for standardization و في مجال المواصفات تعني iso تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة.



يمكن القول أن مقياس ايزو 9000هو:

-نموذج لتحقيق الجودة؛

-وسيلة للاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة نتيجة اللغة الموحدة للمصطلحات؛

-دليل عمل يسمح بربح الوقت لوضع خطة للجودة الشاملة؛

-يسمح بإعطاء الضمان للزبائن على أن نظام الجودة مطابق لنموذج متفق عليه دوليا بهدف ضمان مطابقة المنتوجات و الخدمات.

الخاتمـــــــــــــــة

من خلال العرض السابق تظهر الأهمية القصوى في الاقتصاديات المعاصرة للحصول على الجودة الشاملة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات و البقاء في المراتب الأولى من خلال تحقيق معدلات تكلفة منخفضة و الحصول على حصص كبيرة في الأسواق العالمية.

كما أننا استطعنا أن نتعرف على أن الحصول على الجودة الشاملة لا يكون هكذا اعتباطا و لكن من خلال وضع استراتيجية شاملة وفق خصائص معينة يجب احترامها للوصول إلى الهدف.

إن وضع هذه الاستراتيجية يتطلب بعد ذلك الاستعانة بأدوات الجودة و التي تتطلب دراسات و تنظيما بحيث يصبح استعمالها في المؤسسة طبيعي و يدخل ضمن ثقافة المؤسسة.

قمنا بدراستنا هذه و تم التعرف على جهود الدول الغربية و اليابان خاصة في تطوير المفهوم و من ثم اعتباره حجر الزاوية لتبوأ المؤسسة مكانة اقتصادية عالية و أدركنا مدى تخلف المؤسسات الاقتصادية في دول العالم الثالث عن ذلك بكثير و هي التي تتطلع إلى تحقيق القدرة التنافسية في الأسواق و من بينها المؤسسات الجزائرية و يرجع ذلك إلى انعدام الاستراتيجية السالف ذكرها و انعدام الاهتمام بمثل هذه المواضيع نظرا للفاصل الذي يفصل بين الواقع العلمي للعملية الاقتصادية و طبيعة تكوين المسيرين التي تعتمد على الحلول الضرفية فقط.

من هذا المنطلق فانه وجب على المؤسسات الجزائرية لتحقيق القدرة التنافسية أن تعتمد مجموعة من الخطوات لتطبيق نظام إدارة بواسطة الجودة و هذا من خلال نظرة تأخذ بعين الاعتبار أن (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة...الخ) يحتاج إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات.

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديدها الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، مما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم.
إن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

من اجل هذا فانه يجب إتباع الخطوات التالية في تطبيق نظام إدارة الجودة

1 تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة.
·2 تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة.
3 تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات.
·4 فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات.
·5 تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل.
·6 التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

كما أن إتباع هذه الخطوات يجب أن يستند إلى مجموعة عوامل تدعم الجودة و هي:

1- تطوير ثقافة الجودة:

لقد أكد مؤسسو علم الجودة، "ديمنغ وكروسيي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لابد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها.

و تعني ثقافة الجودة:"ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية" و تختلف ثقافة الجودة داخل المؤسسة عن الثقافة العامة المتعارف عليها و يمكن إجمال قيمها في:

***قيم الإدارة:**

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها.

***قيم العاملين:**

- كل عامل مسئول عن جودة ما ينتجه.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
- حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل.

وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة.

2- إزالة العوائق الفنية الداعمة للجودة:

لقد أصبح لتوفير البنى الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج ولإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية. ومع أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO 9000 هو أمر هام لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة إلا أنه غير كاف. ذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد، الصحة والسلامة وحماية البيئة وتتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها.

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار.

3- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة:

إن قيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة بالجودة وضعف التنسيق فيما بينها وعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها. فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها.

4-إزالة التصورات الخاطئة عن الجودة و إظهار مميزات تنظيم الجودة:

يتم إظهار هذه المميزات من خلال توضيح مايلي:

أإن تخفيضا نسب العيوب والمنتجات المرفوضة يعطي فائدة أكبر من تكاليف تنظيم الجودة.

ب إن تحديد معايير إنتاجية أفضل يؤدي إلى خفض أعداد المفتشين ومن ثم تقليص تكاليف زيادة العمالة.

ج التضييق على العمال وخنق روح الإبداع: إن تنظيم الجودة لن يتحقق إلا بتثقيف العمال على أنهم هم الذين يبنون الجودة في المنتج وهم الذين يحسنون عمليات الإنتاج ويقومون بالأعمال التصحيحية لمعالجة العيوب الحاصلة في الإنتاج و إن تحقيق الجودة ليس أوامر عليا بل عملية تطور مستمر يقوم بها العاملون في المؤسسة ومهمة الإدارة هي تحفيزهم على القيام بذلك.

أما أهم ميزات تنظيم الجودة فهي:

أ إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.

ب الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية على أكمل وجه.

ت تحسين الإنتاج كماً ونوعاً.

ث خفض التكاليف.

ج ملائمة العرض للطلب ورفع وتيرة التسويق.

خ تحسين بيئة العمل.

د زيادة الأمان في العمل.

ذ زيادة فرص التصدير.

قائمة المراجع

1- Guide de la qualité, collections guides plus, Alger, 1997

2- MICHEL PILOTIN, qualité et iso mode d’emploi, 1996,

3- ALAIN courtois, gestion de production, les éditions d'organisations,1995,3eme édition,11eme tirage,paris

4- SLAIMI Ahmed, LA gestion par la qualité, séminaire des P.M.E., P.M.I., université de Laghouat

5- JEAN CLAUDE TARONDEAU, stratégie industrielle, 2eme édition, paris, 1998

6- J.M.AURIAC, économie d’entreprise, T1.T2, paris, 1996

7-plusieures auteurs l’amélioration de la qualité pour les PME -PMI, maîtrise de l’organisation. Anfor

8-CHANTAL BUSSENAULT, économie et gestion de l’entreprise, 2éme édition, paris 1998

9-DOMINIQUE FORAY, innovations et performances, édition de l’école des hautes études des sciences sociales, paris 1999

10- LASARY, économie de l’entreprise, impression essalem, Alger 2001

11-www.google.com